

Taal van Transitie

Je roeping als leider
in een wereld van verandering

Jakob van Wielink,
Riet Fiddelaers-Jaspers en Leo Wilhelm

Circle Publishing

INHOUD

| | |
|--|-----------|
| JE HEBT ALTIJD EEN KEUZE | 5 |
| Woord vooraf door Edith Eva Eger | 5 |
| LAAT JE NIET GIJZELEN! | 8 |
| Woord vooraf door George Kohlrieser | 8 |
| WELKOM IN TAAL VAN TRANSITIE | 13 |
| ROUTEPLANNER | 23 |
| De Taal van Transitie leren spreken | 23 |
| Het begint en het eindigt met je roeping | 23 |
| Over de aard en de betekenis van de transitiekring | 24 |
| De wortels van je leiderschap: de levenslijn | 30 |
| Niet los verkrijgbaar | 32 |
| Koers zetten | 32 |
| 1 ELKE VERANDERING BEGINT MET EEN EINDE | 35 |
| Over het belang van transitie | |
| Leiderschap is transitie vormgeven | 42 |
| Voorgaan in transitie | 47 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 58 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 59 |
| 2 VAN KEUKENTAFEL TOT VERGADERRUIMTE | 63 |
| Over contact en welkom | |
| Je eerste welkom | 63 |
| Leiderschap en organisatiesystemen | 68 |
| Doorbreken van gedrag patronen | 77 |
| Psychologische veiligheid en teamprestaties | 81 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 86 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 87 |

| | |
|---|------------|
| 3 IN JE KWETSBAARHEID LIGT JE KRACHT | 91 |
| Over hechting en veerkracht | |
| Hechting en hechtingsstijlen | 92 |
| Hechting en secure base | 99 |
| Hechting en brein | 106 |
| Hechting: basis voor leven en werk | 114 |
| De emotionele taal van transitie en de kracht van woorden | 119 |
| Neuroplasticiteit | 122 |
| Het kalme brein en veerkracht | 125 |
| Mindset | 128 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 130 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 131 |
| | |
| 4 EERST VERBINDEN, DAN LEIDEN | 135 |
| Over verbinding en intimiteit | |
| Kwetsbaarheid | 138 |
| Behoeften | 141 |
| Oordeel uitstellen – compassie opbrengen | 144 |
| Dialoog en de vier pijlers van verbinding | 148 |
| Vier leiderschapsbenaderingen | 160 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 168 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 169 |
| | |
| 5 WELKOM HETEN IS LEREN LOSLATEN | 173 |
| Over verlies en afscheid | |
| Omarmen door los te laten | 175 |
| Afscheid in de context van organisaties | 179 |
| Professioneel afscheid nemen | 180 |
| Het effect van verborgen rouw op leiderschap | 183 |
| Afscheid nemen: vormgeven van een verbinding die doorgaat | 190 |
| De noodzaak en kracht van rituelen | 200 |
| Er bestaat geen duurzame sluiproute weg van het ongemak | 206 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 210 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 210 |

| | |
|--|-----|
| 6 EERST DE PIJN DAN DE OPBRENGST | 213 |
| Over rouw en integratie | |
| Rouwen in de context van werk | 214 |
| Rouw en hechting | 218 |
| De mythe van weerstand tegen verandering | 226 |
| Rouw en transitie | 228 |
| Pijnlijke gevoelens vermijden | 231 |
| Mentale gezondheid door integratie | 244 |
| De (op)gave van vergeving | 249 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 254 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 255 |
| | |
| 7 DE SLEUTEL VAN WERKELIJKE VERANDERING | |
| ZIT IN JE ZAK | 259 |
| Over betekenisgeving en roeping | |
| Laten we het over je roeping hebben | 269 |
| De relatie tussen betekenisgeving en roeping | 274 |
| Roeping als een reis naar de tweede berg | 279 |
| Het vinden en formuleren van je roeping | 280 |
| De roeping van de organisatie | 286 |
| Tot slot | 288 |
| Belangrijke inzichten om mee te nemen | 290 |
| Vragen voor zelfreflectie en voor dialoog | 291 |
| | |
| ACHTER DE NAMEN | 294 |
| Over Jakob, Riet en Leo | |
| | |
| DE SCHOUDERS WAAROP WE STAAN | 303 |
| Woorden van dank | |
| | |
| EINDNOTEN | 307 |
| | |
| INDEX | 328 |

3 IN JE KWETSBAARHEID LIGT JE KRACHT

Over hechting en veerkracht

*Alle leven is beginnen.
Wat ik nodig heb,
is een open, spontane, blijmoedige instelling
die weet dat zij niet weet.
Wat ik nodig heb is leegte vanbinnen...
Wat ik nodig heb, is het vinden
van dat deel van mijn ziel dat nog leeg is,
nog in staat zich te laten verrassen,
nog open voor het wonder.
Christine Lore Weber²*



⊗ *Martine is een leider voor wie men ontzag heeft. Ze is energiek, altijd vrolijk, krijgt veel voor elkaar en haar teamleden kunnen altijd bij haar terecht. Toch klopt Martine bij een coach aan met de vraag: 'Er klopt iets niet aan mij, maar wat?' Een recente ingrijpende ervaring in haar persoonlijke levenssfeer deed haar beseffen dat er iets niet klopt in hoe ze de dingen doet. Ze lost alles zelf op, drukt negatieve emoties weg door hard te werken en veel te sporten en voelt zich eenzaam en in de steek gelaten. 'Wie is er voor jou? Ben je er wel voor jezelf? Aan wie laat jij je kwetsbaarheid zien? Hoe zoek jij de verbinding op een diepere laag? Wie mag bij jou naar binnen kijken en je vergezellen op deze pijnlijke reis?' Door dergelijke vragen beseft ze hoe ze van jongs af aangeleerd heeft om alles zelf op te knappen en geen hulp te zoeken. Martine had het als kind al zelf uit te zoeken en moest zichzelf troosten. Dat heeft haar veel kwaliteiten opgeleverd, maar ook het gevoel van eenzaamheid en verlatenheid waarmee ze nu worstelt. ⊗*

We zien bij Martine een vrouw die als kind in haar relatie met haar opvoeders de overtuiging heeft aangenomen dat ze er alleen voor staat in het leven. Ze heeft deze overtuiging niet meer losgelaten, zelfs niet

als er secure bases beschikbaar zijn. In onderzoeken naar hechting bij volwassenen valt op dat de meeste mensen de hechtingsstijl uit hun kindertijd voortzetten als volwassene.³ Dat beïnvloedt zowel hun persoonlijke als werkrelaties. Kennis over hechting bij volwassenen helpt je om je medewerkers en niet te vergeten jezelf beter te begrijpen. We geven eerst een overzicht van de hechtingsstijlen.

Hechting en hechtingsstijlen

John Bowlby – de grondlegger van de hechtingstheorie – laat samen met Mary Ainsworth midden vorige eeuw al zien hoe je als kind je hechtingsstijl vormgeeft op basis van je ervaringen met veiligheid en beschikbaarheid van je hechtingsfiguren en secure bases.

Onder hechting kunnen we elk gedrag verstaan dat tot gevolg heeft dat iemand nabijheid bereikt of volhoudt tot een zeer specifiek bepaalde ander, die beter in staat wordt geacht met de wereld om te gaan. [...] Het besef dat een hechtingsfiguur nabij en beschikbaar is, geeft iemand een krachtig en doordringend gevoel van veiligheid en moedigt hem aan de relatie te waarderen en voort te zetten.

John Bowlby⁴

Hechting is het *onbewuste* gedrag waarmee nabijheid van een beschikbare ander wordt gezocht. Dit is nodig om te kunnen overleven, omdat het kind afhankelijk is van de verzorgers voor zijn veiligheid en verzorging. Als een kind voldoende ervaringen heeft dat er bij teleurstelling, frustratie en (tijdelijke) scheiding een secure base aanwezig is, ontwikkelt het een gezond gedragspatroon dat leidt tot veerkracht. Het ervaart dat het emoties in de relatie mag brengen zonder het risico te lopen er niet meer bij te horen. Als bij diezelfde ervaringen die hechtingsfiguur niet of tijdelijk niet aanwezig was, ontstaat een scheidingsangst – Bowlby spreekt over *separation anxiety* – en protestgedrag. Die angst en dat gedrag zullen aanhouden, totdat de secure base weer beschikbaar is. Afhankelijk van de beschikbaarheid van de hechtingsfiguren maken

In dit boek brengen de auteurs tientallen jaren ervaring in leiderschap en coaching bij verandering samen. Ze laten je ontdekken hoe je als leider bij veranderingen mensen en organisaties voorgaat en je invloed vergroot. Je leert hoe je in dialoog veerkracht aan kunt spreken en versterken.



Jakob van Wielink (r) is internationaal leiderschapscoach en partner bij De School voor Transitie.

Riet Fiddelaers-Jaspers (m) is opleider en verbonden aan het Expertisecentrum Omgaan met Verlies.

Leo Wilhelm (l) is leidinggevende bij de Rijksoverheid en verbonden aan De School voor Transitie.

Leiderschap dat duurzame resultaten boekt, verbindt verleden, heden en toekomst. Het begint en eindigt met jou als leider, vanuit het unieke dat jij de wereld te brengen hebt. Zo wordt verandering transitie.

Je ontdekt hoe de sleutel voor succesvol veranderen al in je zak zit: jouw roeping en je *person effect* die je toegang geven tot een nieuwe ruimte van ongekende groei. Zowel van jezelf als de talentvolle mensen aan wie je leidinggeeft.

Dit geweldige boek dat je nu in handen hebt is een uitnodiging om je volle potentieel te ontdekken en ook anderen hiertoe uit te nodigen – Dr. Edith Eva Eger, auteur van de internationale bestseller *De Keuze. Leven in vrijheid*.

Dit is een uitzonderlijk en uiterst waardevol boek. De auteurs combineren op uitstekende wijze leiderschapsthema's met psychologische en neurowetenschappelijke inzichten. – George Kohlrieser, Ph.D., hoogleraar leiderschap en organisatiegedrag aan IMD Business School.

Circle
Publishing

